Canadian Labour and Business Centre
Centre syndical et patronal du Canada

Focus on the Health Care Sector

Viewpoints 2002

Focus on the Health Care Sector
Viewpoints 2002
Canadian Labour and Business Centre

The Canadian Health Care system is facing significant challenges that are evolving over time. In addition to the central issues of funding and delivery models, health care is confronting important human resource issues. Demographic trends combined with anticipated growth in demand for skilled health care professionals point to skill shortages as a serious issue to be faced by the health care system and the people it serves.

In April and May, 2002, the Canadian Labour and Business Centre surveyed 1,145 leaders from the business, labour and public sector communities to determine their perspectives on a range of social and economic challenges facing the country. In a recent report based on this survey data, the CLBC showed that managers and labour leaders in both the public and private sectors, and across the country, ranked health care issues as a number one concern.

In this focus article, we take a closer look at a variety of human resource and skills issues as they pertain to the health care sector, and explore some of the possible solutions from the perspectives of health sector managers and labour leaders.

Our Viewpoints 2002 survey included a sub-sample of 80 health care sector managers (hospital administrators, facilities supervisors, presidents and CEOs) and 40 labour leaders (primarily local presidents representing health care workers). Although this sample of health care sector leaders is small, their perspectives provide us with important insights about some of the issues and challenges in the health care sector.

Working in Health Care – A Worsening Situation

In our Viewpoints Survey, we asked managers and labour leaders to evaluate twelve specific areas of performance, ranging from absenteeism to worker morale (see Table 1). On ***every*** indicator, health care managers and labour leaders are more likely than their respective counterparts in other sectors to say things got worse over the past two years. Some examples:

- Health sector managers are twice as likely as managers in other sectors to say worker motivation and working relationships worsened.
- The percentage of managers saying workplace violence worsened is three times higher in the health sector than in other sectors (16% compared with 5%).
- Three quarters of health sector managers said stress levels worsened.

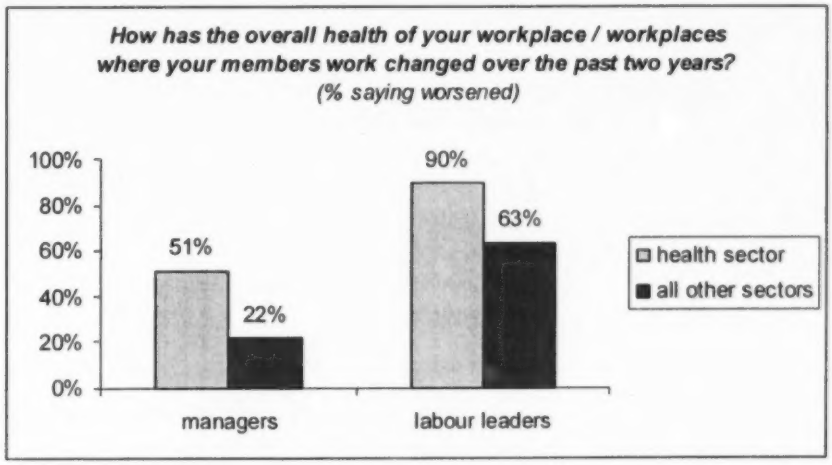
What does it mean? In the health sector, a sizable share of managers and labour leaders feel productivity has suffered, and the ability to attract and retain much needed health workers is going in the wrong direction. Nearly one-half of health sector managers (47%) said their ability to attract new employees has worsened in the past two years. This

percentage is twice as high as found for managers in other sectors (22%). To add to the problem, over one-third of health sector managers say their ability to keep existing workers has also worsened (compared with 18% of other managers who said this).

Table 1
Perceived Change in Workplace Performance
(% saying performance area worsened over the past two years)

	Managers		Labour Leaders	
	Health Care Sector	All Other Sectors	Health Care Sector	All Other Sectors
Worker Morale	58	34	92	83
Worker Motivation	40	23	80	67
Working Relationships	31	14	74	58
Work/Family Pressures	63	41	92	73
Environmental Safety	6	1	49	33
Workplace Violence	16	5	68	40
Workplace Injuries	27	12	76	39
Stress Levels	76	57	95	82
Absenteeism	54	33	87	54
Productivity	22	15	41	26
Ability to Attract Employees	47	22	69	41
Ability to Retain Employees	37	18	71	46

When asked how the overall health of the workplace had changed over the past two years (or the workplaces where "your members work" in the case of labour leaders), a majority of health sector managers (51%) and nearly all health sector labour leaders (90%) said it had worsened. This negative view of workplace change was far more common in the health sector than in other sectors, where 22% of managers and 63% of labour leaders said the overall health of the workplace had worsened.



Why Things Have Worsened

Respondents who said the overall health of the workplace had worsened were also asked to indicate the reasons for this worsening. A list of ten possible reasons was provided and respondents could choose all that applied. The results are shown in Table 2 below.

The most commonly cited reason for the worsening workplace is *increased workloads* (93% of health sector managers and 97% of health sector labour leaders).

Given the problem of increasing workloads, it is hardly surprising that the second most commonly cited reason for the decline in the overall health of the workplace is a growing problem balancing work and family life. Health sector labour leaders also feel that reduced employee influence over work has contributed to a worsening workplace, a view not generally shared by health sector managers. A large percentage of health sector managers and labour leaders viewed worsening communications and trust as an important factor in the decline of overall workplace health.

Table 2
Reasons for Worsening Overall Health of the Workplace

	Health Sector Managers	Health Sector Labour Leaders
Increased workloads	93%	97%
Work-family balance worsened	63%	80%
Reduced employee influence over work	24%	80%
Communication / trust worsened	46%	74%
Decreased focus on workplace wellness	15%	49%
Reduced employee training	7%	34%
Decreased focus on safety	7%	31%
Job security worsened	24%	31%
Increased technological change	24%	29%
Reduced organizational success	10%	11%

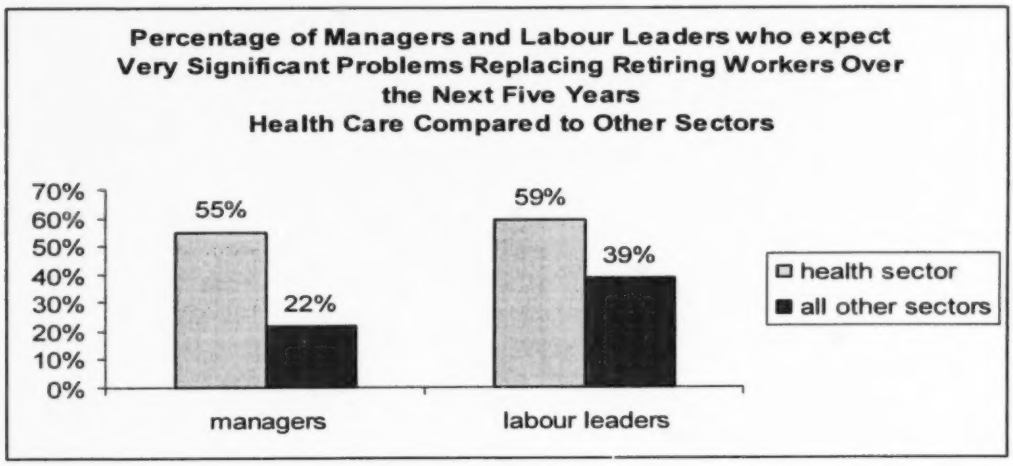
An Age-old Problem: Workforce Demographics

The problem of increased workloads is affected and further compounded by workplace demographics. The Canadian Institute for Health Information for example, reports that nearly one-half of working nurses are aged 45 and over. Of the 80 health sector managers interviewed in our Viewpoints Survey, 68% said they expected that 10% or more of their workforce would likely retire within the next five years. Some health sector managers (about one in five – 19%) expected to lose more than 25% of their workforce to retirement in the coming five years. These expectations of retirement are considerably higher than found among managers in other sectors.

With the retirement issue looming and the problems of increasing workload mounting, health sector managers tell us that they are actively addressing the question of replacing workers who retire. Seven out of ten said that their organization is active on the issue, with a significant 40% saying "very active" (for comparison, only 17% of managers in sectors outside of health said they were very actively addressing the retirement issue).

But while managers in health care may be more active on the issue of replacing retiring health care workers, it doesn't mean they have the problem solved. When asked if they expected to face any problems replacing retiring workers, over one-half said "yes, very significant problems" (see Chart below). In contrast, only 22% of managers in other sectors felt there would be "very significant problems" replacing retiring workers.

Managers gave several reasons for the expected difficulty in replacing retiring workers, including a lack of qualified new graduates (71%), competition from other employers for new workers (65%), and difficulties increasing compensation to attract workers (59%).



Meeting Skill Needs in the Health Care Sector

We asked our survey respondents to consider the importance of various actions in addressing their organization's skill requirements, not just those stemming from retirement, but from all factors. Labour leaders were similarly asked to comment on the skill requirements of the organizations where their members work. The Viewpoints Survey included a list of 15 possible actions, and managers and labour leaders told us whether the specified action was "not important", "somewhat important" or "very important". The results are shown in Table 3 below.

Health sector managers and labour leaders generally agree on the actions most important in addressing skill needs in the sector. These actions include: introducing policies and

initiatives aimed at retaining current employees; upgrading the skills of current employees; improving succession planning and mentoring of young workers by older workers; and, hiring young labour market entrants.

There were some actions which did not receive the same emphasis by health sector managers and labour leaders. Most notably is phased-in retirement, which two-thirds of labour leaders view as a very important action for meeting skill needs. Only about one-quarter of managers see phased-in retirement as "very important". On the other hand, health sector managers were more likely to say that attracting workers from other organizations was very important (47% of managers compared with 24% of labour leaders).

Table 3
Actions to Address Skills Requirements:
Percent of Managers and Labour Leaders Saying Selected Action is "Very Important"
(shaded figures represent top five actions based on % saying very important)

	Managers		Labour Leaders	
	Health Care Sector	All Other Sectors	Health Care Sector	All Other Sectors
Specific measures to retain current employees	61	45	74	46
Upgrading skills of current employees	61	60	74	61
Hiring young labour market entrants	60	37	43	46
Improving succession planning	58	55	76	58
Mentoring of young workers by older workers	50	46	69	60
Attracting workers from other organizations	47	25	24	17
Changing job descriptions / reallocating work	43	26	41	20
Phased-in retirement policies	26	19	67	43
Hiring foreign-trained workers	18	8	21	11
Hiring Aboriginals	18	12	28	21
Contracting out	15	13	11	19
Hiring visible minorities	14	9	34	19
Downsizing	10	8	10	17
Substituting machinery / equipment for labour	9	12	5	16
Hiring workers with disabilities	8	6	16	15

Commentary

The CLBC Viewpoints 2002 survey adds a new measure of comparison on the human resource issues facing Canada's health care sector. While acknowledging the limitations of the survey size, these findings demonstrate a significant convergence of view among both management and labour leaders in the health care sector. As public policy attention is directed at possible reforms to Canada's medicare system, this evidence suggests that urgent action is required to rebalance the human resource equation in this sector of the economy.

Canadian Labour and Business Centre
Centre syndical et patronal du Canada

PLEINS FEUX SUR LE SECTEUR DE LA SANTÉ

Points de vue 2002

Pleins feux sur le secteur de la santé

Points de vue 2002

Centre syndical et patronal du Canada

Le système de santé canadien fait face à des difficultés importantes qui évoluent avec le temps. En plus des questions cruciales que sont le financement et les modèles de prestation des services, le secteur de la santé doit surmonter d'importants problèmes de ressources humaines. Les tendances démographiques, conjuguées à la croissance prévue de la demande de professionnels de la santé qualifiés, laissent entrevoir que les pénuries de compétences constituent un grave problème pour le système de la santé et la population qu'il sert.

En avril et en mai 2002, le Centre syndical et patronal du Canada (CSPC) a mené une enquête auprès de 1 145 dirigeants patronaux et syndicaux des secteurs privé et public, afin de connaître leurs points de vue sur divers défis économiques et sociaux auxquels notre pays fait face. Dans un rapport récent sur les résultats de cette enquête, le CSPC a montré que les gestionnaires et les dirigeants syndicaux des secteurs public et privé, et dans toutes les régions du pays, mettent la santé en tête de leurs préoccupations.

Dans cet article de fond, nous examinons de plus près diverses questions relatives aux ressources humaines et aux compétences dans l'optique du secteur de la santé, et nous explorons quelques solutions possibles du point de vue des gestionnaires et des dirigeants syndicaux de ce secteur.

Notre enquête Points de vue 2002 comprenait un sous-échantillon de 80 gestionnaires du secteur de la santé (administrateurs d'hôpital, directeurs d'installations et chefs de la direction) et 40 dirigeants syndicaux (principalement des présidents locaux représentant des travailleurs du secteur de la santé). Malgré la taille limitée de l'échantillon, les points de vue de ces représentants du secteur de la santé nous fournissent des renseignements importants sur certains problèmes et défis du secteur de la santé.

Le travail dans le secteur de la santé – Une situation qui empire

Dans notre enquête Points de vue, nous avons demandé aux gestionnaires et aux dirigeants syndicaux d'évaluer douze aspects du rendement, allant de l'absentéisme au moral des employés (voir le tableau 1). Pour ***chaque*** indicateur, les gestionnaires et les dirigeants syndicaux du secteur de la santé sont plus enclins que leurs homologues respectifs dans d'autres secteurs à affirmer que la situation a empiré depuis deux ans.

Voici quelques exemples :

- Les gestionnaires du secteur de la santé sont deux fois plus enclins que les gestionnaires des autres secteurs à affirmer que la motivation des employés et les relations de travail ont empiré.
- Le pourcentage de gestionnaires qui affirment que la violence au travail a empiré est trois fois plus élevé dans le secteur de la santé que dans les autres secteurs (16 % comparativement à 5 %).
- Les trois quarts des gestionnaires du secteur de la santé affirment que les niveaux de stress ont augmenté.

Que faut-il en conclure? Dans le secteur de la santé, un nombre assez considérable de gestionnaires et de dirigeants syndicaux estiment que la productivité a souffert et que la capacité d'attirer et de garder les employés grandement nécessaires dans le secteur de la santé évolue dans la mauvaise direction. Près de la moitié des gestionnaires du secteur de la santé (47 %) affirment que leur capacité d'attirer de nouveaux employés a diminué depuis deux ans. Ce pourcentage est deux fois plus élevé que pour les gestionnaires des autres secteurs (22 %). En outre, plus du tiers des gestionnaires du secteur de la santé affirment que leur capacité de garder les employés existants a empiré elle aussi (comparativement à 18 % des gestionnaires dans les autres secteurs).

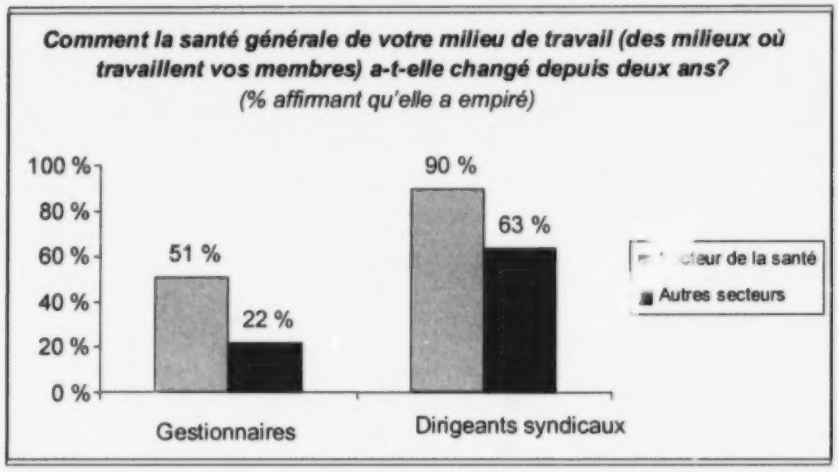
Tableau 1

Modification perçue du rendement du milieu de travail

(% affirmant que le rendement a empiré depuis deux ans)

	Gestionnaires		Dirigeants syndicaux	
	Secteur de la santé	Tous les autres secteurs	Secteur de la santé	Tous les autres secteurs
Moral des employés	58	34	92	83
Motivation des employés	40	23	80	67
Relations de travail	31	14	74	58
Pressions professionnelles/familiales	63	41	92	73
Sécurité environnementale	6	1	49	33
Violence en milieu de travail	16	5	68	40
Blessures au travail	27	12	76	39
Niveaux de stress	76	57	95	82
Absentéisme	54	33	87	54
Productivité	22	15	41	26
Capacité d'attirer des employés	47	22	69	41
Capacité de garder les employés	37	18	71	46

Priés d'indiquer comment la santé générale du milieu de travail avait changé depuis deux ans (ou des milieux de travail où « travaillent vos membres », dans le cas des dirigeants syndicaux), une majorité de gestionnaires du secteur de la santé (51 %) et presque tous les dirigeants syndicaux du secteur de la santé (90 %) ont affirmé qu'elle s'était dégradée. Cette vision négative de l'évolution du milieu de travail est beaucoup plus fréquente dans le secteur de la santé que dans les autres secteurs, où 22 % des gestionnaires et 63 % des dirigeants syndicaux affirment que la santé générale du milieu de travail s'est dégradée.



Pourquoi la situation a empiré

Les personnes interrogées qui ont affirmé que la santé générale du milieu de travail s'est détériorée devaient aussi indiquer les causes de cette détérioration. Une liste de dix causes possibles était fournie et les sondés pouvaient choisir toutes celles qui s'appliquaient. Les résultats sont illustrés au tableau 2 ci-dessous.

La cause la plus fréquente de la détérioration de la santé du milieu de travail est une *hausse de la charge de travail* (93 % des gestionnaires du secteur de la santé et 97 % des dirigeants syndicaux du secteur de la santé).

Étant donné le problème de la charge de travail plus lourde, il n'est pas étonnant que la deuxième raison indiquée le plus souvent pour expliquer le déclin de la santé générale du milieu de travail soit la difficulté croissante d'équilibrer la vie professionnelle et la vie familiale. Les dirigeants syndicaux du secteur de la santé estiment également qu'une influence réduite des employés sur le travail a contribué à la dégradation du milieu de travail, point de vue que ne partagent généralement pas les gestionnaires du secteur de la santé. Un grand pourcentage de gestionnaires et de dirigeants syndicaux du secteur de la santé considèrent la dégradation des communications et de la confiance comme un facteur important du déclin de la santé générale du milieu de travail.

Tableau 2

Causes de la dégradation de la santé générale du milieu de travail

	Gestionnaires du secteur de la santé	Dirigeants syndicaux du secteur de la santé
Hausse de la charge de travail	93 %	97 %
Dégradation de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale	63 %	80 %
Influence réduite des employés sur le travail	24 %	80 %
Dégradation des communications et de la confiance	46 %	74 %
Accent réduit sur le mieux-être	15 %	49 %
Formation réduite des employés	7 %	34 %
Accent réduit sur la sécurité	7 %	31 %
Baisse de la sécurité d'emploi	24 %	31 %
Changement technologique accru	24 %	29 %
Baisse du succès de l'organisation	10 %	11 %

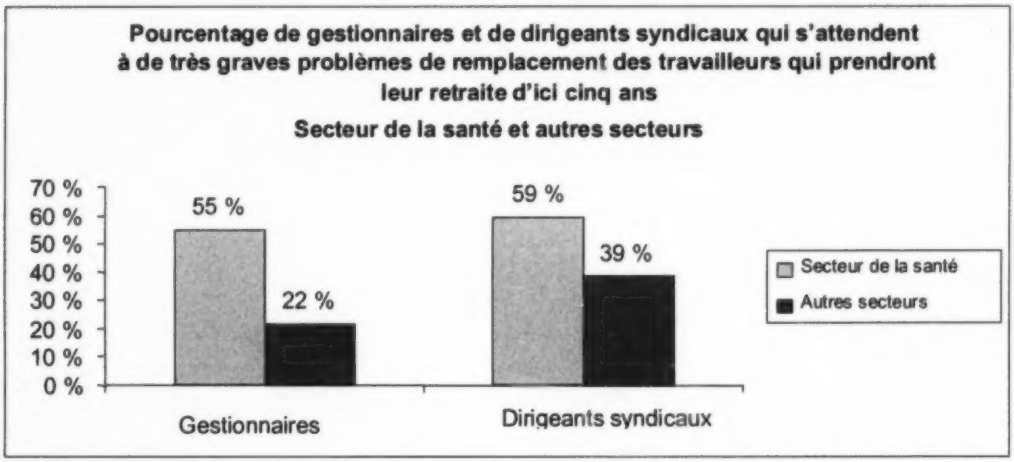
Un problème de longue date : L'évolution démographique de la population active

Le problème de l'alourdissement de la charge de travail est influencé et aggravé par l'évolution démographique. L'Institut canadien d'information sur la santé, par exemple, signale que près de la moitié des infirmières au travail sont âgées de 45 ans et plus. Sur les 80 gestionnaires du secteur de la santé interrogés dans notre enquête Points de vue, 68 % affirment s'attendre à ce qu'au moins 10 % de leurs effectifs prennent leur retraite au cours des cinq prochaines années. Certains gestionnaires du secteur de la santé (environ un sur cinq – 19 %) s'attendent à perdre plus de 25 % de leurs effectifs à cause de départs à la retraite d'ici cinq ans. Ces prévisions de départs à la retraite sont considérablement plus élevées que celles des gestionnaires des autres secteurs.

Face à l'imminence des nombreux départs à la retraite et au problème de la hausse croissante de la charge de travail, les gestionnaires du secteur de la santé nous déclarent qu'ils se penchent activement sur le remplacement des employés qui prennent leur retraite. Sept sur dix affirment que leur organisation s'occupe activement du dossier, et un nombre important d'entre eux (40 %) affirment être « très actifs » (en guise de comparaison, seulement 17 % des gestionnaires des secteurs autres que la santé déclarent s'occuper très activement du problème des départs à la retraite).

Mais si les gestionnaires du secteur de la santé sont peut-être plus actifs pour remplacer les employés qui prennent leur retraite, cela ne veut pas dire pour autant qu'ils ont résolu le problème. Quand nous leur avons demandé s'ils s'attendaient à avoir du mal à remplacer les employés qui partent à la retraite, plus de la moitié ont répondu « oui », qu'ils prévoyaient « de très graves problèmes » (voir le graphique ci-dessous). En revanche, seulement 22 % des gestionnaires des autres secteurs s'attendent à devoir surmonter « de très graves problèmes » pour remplacer les employés qui prennent leur retraite.

Les gestionnaires ont indiqué plusieurs causes de la difficulté prévue de remplacer les travailleurs qui prennent leur retraite, notamment une pénurie de nouveaux diplômés qualifiés (71 %), la concurrence des autres employeurs pour les nouveaux travailleurs (65 %), et la difficulté d'accroître la rémunération pour attirer les travailleurs (59 %).



Combler les besoins en compétences du secteur de la santé

Nous avons demandé aux personnes interrogées d'évaluer l'importance de diverses mesures pour combler les besoins en compétences de leur organisation, non seulement les besoins qui découlent de la retraite mais aussi ceux qui sont liés à tous les facteurs. Les dirigeants syndicaux devaient eux aussi se prononcer sur les besoins en compétences des organisations où travaillent leurs membres. L'enquête Points de vue fournissait une liste de 15 mesures possibles. Les gestionnaires et les dirigeants syndicaux devaient indiquer si la mesure particulière était « pas importante », « peu importante » ou « très importante ». Les résultats sont illustrés au tableau 3 ci-dessous.

Les gestionnaires et les dirigeants syndicaux du secteur de la santé s'entendent généralement sur les mesures les plus importantes pour combler les besoins en compétences du secteur. Ces mesures comprennent : mettre en œuvre des politiques et des initiatives pour garder les employés actuels; rehausser les compétences des employés; améliorer la planification de la relève et faire encadrer les jeunes travailleurs par leurs aînés; embaucher des jeunes qui entrent sur le marché du travail.

Les gestionnaires et les dirigeants syndicaux du secteur de la santé n'ont pas accordé la même importance à certaines mesures. La différence la plus évidente est la retraite progressive, que les deux tiers des dirigeants syndicaux considèrent comme une mesure très importante pour combler les besoins en compétences, tandis qu'environ le quart seulement des gestionnaires la considèrent « très importante ». Par contre, les gestionnaires du secteur de la santé sont plus enclins à affirmer qu'attirer des travailleurs d'autres organisations est très important (47 % des gestionnaires, comparativement à 24 % des dirigeants syndicaux).

Tableau 3
Mesures pour combler les besoins en compétences :
Pourcentage de gestionnaires et de dirigeants syndicaux
affirmant que la mesure retenue est « très importante »
(les chiffres ombrés représentent les cinq principales mesures
en fonction du pourcentage qui juge la mesure très importante)

	Gestionnaires		Dirigeants syndicaux	
	Secteur de la santé	Autres secteurs	Secteur de la santé	Autres secteurs
Prendre des mesures pour garder les employés actuels	61	45	74	46
Rehausser les compétences des employés	61	60	74	61
Embaucher des jeunes qui entrent sur le marché du travail	60	37	43	46
Améliorer la planification de la relève	58	55	76	58
Faire encadrer les jeunes travailleurs par leurs aînés	50	46	69	60
Attirer des travailleurs d'autres organisations	47	25	24	17
Changer les descriptions de poste / réaffecter les tâches	43	26	41	20
Établir des politiques de retraite progressive	26	19	67	43
Embaucher des travailleurs formés à l'étranger	18	8	21	11
Embaucher des Autochtones	18	12	28	21
Sous-traiter	15	13	11	19
Embaucher des minorités visibles	14	9	34	19
Réduire les effectifs	10	8	10	17
Remplacer des travailleurs par des machines/de l'équipement	9	12	5	16
Embaucher des handicapés	8	6	16	15

Commentaire

L'enquête Points de vue 2002 du CSPC ajoute un nouvel outil de comparaison pour les problèmes de ressources humaines auxquels fait face le secteur de la santé canadien. Malgré les limites de la taille de l'échantillon, ces résultats montrent une convergence importante de points de vue entre les gestionnaires et les dirigeants syndicaux du secteur de la santé. Au moment où l'attention des politiques publiques se tourne vers les réformes possibles du régime d'assurance-maladie canadien, ces résultats semblent indiquer que des mesures urgentes s'imposent pour rééquilibrer l'offre et la demande de ressources humaines dans ce secteur de l'économie.